



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**EXPLORAR O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO  
HORIZONTAL NA EMPRESA XIAOMI**

**YIEN YAO**

**OUTUBRO - 2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**EXPLORAR O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO  
HORIZONTAL NA EMPRESA XIAOMI**

**YIEN YAO**

**ORIENTAÇÃO:**  
**PROFESSOR DOUTOR RAFAEL MARQUES**

**OUTUBRO - 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Rafael pela disponibilidade e paciência demonstrada na orientação desta dissertação

Aos trabalhadores entrevistados da Xiaomi pela disponibilidade de aceitar as entrevistas

À senhora Maria Assunda pela ajuda e apoio

À Liao Lin pelas sugestões

Ao Miyo, Xiaobai, Gege e Huahua pelo companheirismo

A todas e todos os que me ajudaram durante esta aventura

## **RESUMO**

Tendo como premissa o ambiente empresarial atual e os novos paradigmas da Gestão Estratégica sobre a Organização Horizontal, esta dissertação de mestrado investiga as práticas utilizadas e o modelo implementado na empresa chinesa Xiaomi Corp.

De acordo com a teoria das dimensões de Hofstede, a China é um País com elevado índice de distância de poder, fruto de uma cultura muito hierarquizada, o que parece em termos conceptuais ser incompatível com a gestão horizontal. No entanto, a Xiaomi é um caso de sucesso.

Constituída em 2010, a Xiaomi desenvolve a sua atividade no sector das tecnologias de informação e comunicação, tendo sido em 2014 como a empresa de tecnologia mais valiosa no mundo, com uma avaliação de 46 mil milhões dólares (Osawa, Wong e Carew, 2014).

A recolha de informação foi realizada através de enquadramento bibliográfico sobre a temática em análise, do qual se destaca um livro escrito pelo cofundador da empresa, Li Wanqiang, e o trabalho de Geert Hofstede sobre as dimensões culturais. Para uma melhor compreensão da relação existente entre a gestão horizontal e a cultura chinesa, foi ainda analisada a informação disponibilizada pela própria empresa e realizadas entrevistas via Skype e conversas por telefone com os trabalhadores.

A presente investigação visou também sensibilizar para a importância da estratégia empresarial, do papel da seleção e recrutamento e da comunicação apoiada pela TI num contexto empresarial caracterizado pela redução dos níveis hierárquicos e pela velocidade mais rápida de execução.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Horizontal, Índice de Distância de Poder, Estratégia Empresarial, Gestão de Recursos Humanos

## **ABSTRACT**

Under the present business environment with the new paradigms of Flat Management, this master dissertation investigates the new practices used in Xiaomi company of the implemented model.

According to the Hofstede Culture Model Theory, China is a country with a high power distance index, as a result of the influence of the hierarchical traditional culture, which, in terms of concept, seems like contradict to the flat management. However, in the case of Xiaomi, the implementation of flat management is successful.

Xiaomi was set up in 2010 with the business activities in the area of information and communication technology. In 2014, it becomes one of the more valuable IT company in the world.

To do the investigation, relative information was collected and shown in the bibliographic framework, in which played an important role the book written by one of the co-founders, Li Wanqiang. Besides, the work of Geert Hofstede about the cultural dimensions was also introduced into this paper. What's more, to understand better the concrete situations of flat management in Xiaomi, as well as the relationship between the flat management and the Chinese culture, apart from analyzing the available information, 10 workers of this company were interviewed through Skype and phone.

Also, this investigation tends to announce the importance of the company strategies, the importance of the selection and recruitment process of the human resource management and the one of the communication by informatics technologies in a company where there are less hierarchical levels and a fast execution speed.

**KEYWORDS:** Flat Management, Power Distance Index, Company Strategy, Human Resources Management

## ÍNDICE

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>3</b>
2.1 Estrutura Organizacional.....	3
2.2 Gestão Horizontal.....	4
2.3 A Xiaomi e a Sua Rápida Expansão.....	6
2.4 O Índice de Distância de Poder e Sua Influência na Estrutura Organizacional .....	9
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>12</b>
4.1 A Gestão Horizontal Satisfaz a Necessidade da Cultura Chinesa ?.....	12
4.1.1 O Confucionismo na China .....	12
4.1.2 O Fator Cultural não Contribui para o Sucesso da Gestão Horizontal da Xiaomi..	15
4.1.3 Considerações sobre a Primeira Proposição.....	16
4.2 A Gestão Horizontal da Xiaomi Tem Origem na Estratégia da Empresa ? .....	17
4.2.1 A Estratégia de Utilizador-focalizado da Xiaomi .....	18
4.2.2 Interação entre a Gestão Horizontal e a Estratégia de Satisfação dos Utilizadores	20
4.3 A Gestão Horizontal da Xiaomi Tem as Suas Próprias Práticas de GRH ?.....	21
4.3.1 Seleção e Recrutamento dos Melhores Trabalhadores.....	21
4.3.2 Três Níveis de Gestão e Descentralização de Poder .....	24
4.3.3 A Xiaomi e os Indicadores de Desempenho .....	24
4.3.4 Poucas Reuniões e Realização Plena de TI.....	25
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Potenciais Limitações e Perspetivas de Investigação Futura .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Bibliografia .....</b>	<b>32</b>
<b>8. Anexo .....</b>	<b>35</b>

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 - O processo de Crescimento da Xiaomi.....	6
Tabela 2 - Salário dos Engenheiros da Xiaomi.....	23

**Lista de Figuras**

Figura 1 - Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência da Estrutura Organizacional.....	3
Figura 2 - Desempenho Xiaomi ano de 2014.....	6
Figura 3 - Organigrama da Xiaomi.....	8
Figura 4 - A Gestão Horizontal da Xiaomi.....	28

**Lista de Abreviaturas**

IDP — Índice de Distância de Poder

RH — Recursos Humanos

GRH — Gestão de Recursos Humanos

R&S — Recrutamento e Seleção

TI — Tecnologia Informática

KPI — Key Performance Index

## 1. Introdução

A empresa Xiaomi é um verdadeiro caso de sucesso sem precedentes no sector de TI. Fundada em 2010 em Pequim e a Xiaomi desenvolve e vende o seu próprio smartphone desde 2011. Em 2014, o volume de negócio atingiu os 11 mil milhões de dólares. Em dezembro de 2014, a empresa terminou o quinto financiamento de *Venture Capital*<sup>1</sup> de 1,100 milhões dólares, sendo a avaliação de 46 mil milhões dólares (Osawa, Wong e Carew, 2014).

Pelo seu sucesso em termos financeiros a Xiaomi atraiu atenção e fez sobressair a gestão horizontal desta empresa. Na China, a estrutura organizacional tradicional é hierárquica. No entanto, a Xiaomi, com mais de 7.500 trabalhadores atualmente, ainda está a adotar uma gestão horizontal. Perante o sucesso da Xiaomi e a opção corajosa da gestão horizontal implementada entre tantos trabalhadores, muitas empresas ficaram surpreendidas e começaram a refletir as novas formas de coordenar o trabalho da empresa e gerir os recursos humanos, num novo ambiente exterior do negócio. Com cada vez mais concorrências, é necessário que as organizações aumentem a velocidade da operação da empresa. Isto implica facilitar a comunicação da empresa, descentrar o poder, deixar os trabalhadores trabalhar com mais responsabilidade de maneria espontânea, etc.

Neste caso, a estrutura organizacional horizontal passou a ser a boa opção como a solução deste tipo da empresa. A organização horizontal pode ser definida como aquela em que se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que o poder seja descentralizado, a comunicação fique mais direta e todos os empregados estejam mais próximos entre si, mais próximos dos clientes e do mercado.

No entanto, a gestão horizontal não é uma receita para todas as empresas. Na realidade, é difícil implementar este tipo de gestão nas organizações e o resultado pode ser insatisfatório por causa das limitações inerentes (Ferguson, D., 2009). A implementação da gestão horizontal pode ser condicionada por vários fatores: fator ambiente exterior, fator humano, fator de objetivos e estratégias e fator tecnológico (Roldan, L. B., 2010). Na realidade, os obstáculos

---

<sup>1</sup> É capital emprestado para as empresas novas que precisam do capital.



concretos incidem, nas capacidades e competências dos trabalhadores incluindo os gestores, na partilha das informações, nos conceitos culturais dos trabalhadores, etc.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é contribuir para aumentar o conhecimento sobre a gestão horizontal na Xiaomi e identificar os fatores que contribuíram para o sucesso da implementação da gestão horizontal Xiaomi.

A presente dissertação está organizada em 4 partes: o enquadramento teórico, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e a conclusão.

No enquadramento teórico, serão abordadas as componentes de uma estrutura organizacional, o conceito da gestão horizontal, uma breve introdução sobre a Xiaomi, a teoria das dimensões culturais de Geert Hofstede e a sua influência sobre a estrutura organizacional.

Quanto à metodologia explorou-se de uma forma qualitativa a recolha de informação. Para evidenciar alguns conceitos e abordagens consideradas pertinentes recorreu-se a um livro escrito por um cofundador da Xiaomi em 2014, ao fórum online da empresa, a entrevistas realizadas via Skype e por telefone a trabalhadores da Xiaomi.

Os resultados obtidos foram analisados e interpretados tendo em consideração a necessidade de responder ao objetivo da investigação traduzido na questão “Como é que a gestão horizontal é aplicada com sucesso na empresa Xiaomi ? ” Para tal foram formuladas as seguintes proposições de acordo com os 4 fatores condicionantes à estrutura organizacional:

- 1) A gestão horizontal satisfaz a necessidade da cultura chinesa.
- 2) A gestão horizontal da Xiaomi tem origem na estratégia da organização.
- 3) A gestão horizontal da Xiaomi tem as práticas próprias de GRH a coordená-la.

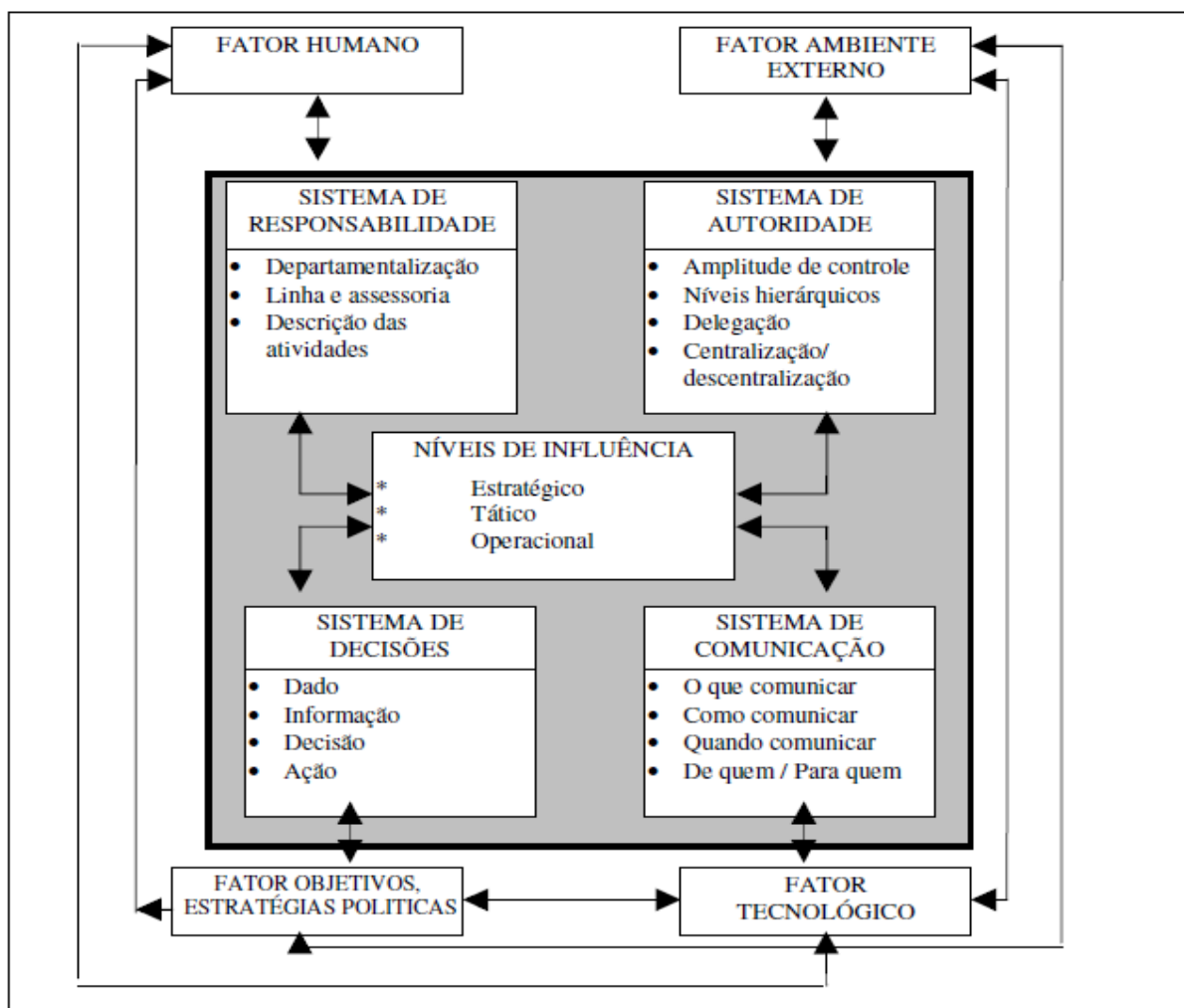
Na parte da discussão dos resultados, a validade de cada proposição foi testada com as informações apuradas e as respetivas análises.

Na conclusão, é elaborada uma síntese final, apresenta-se uma figura que mostra o funcionamento da gestão horizontal da Xiaomi, e referem-se as limitações e perspetivas de investigação futura.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1 Estrutura Organizacional

Atualmente, as empresas para sobreviverem a uma economia cada vez mais dinâmica e baseada em tecnologias de informação e conhecimento, estão a adotar novos modelos de governação. Neste sentido e para compreender a gestão horizontal da Xiaomi, é importante conhecer as componentes, condicionantes e as influências de uma estrutura organizacional como se pode verificar na Figura 1.



Fonte: Adaptado de Roldan (2010, p. 18)

**Figura 1**

Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência da Estrutura Organizacional

Como se evidencia na figura anterior, existem quatros fatores que condicionam o estabelecimento de uma estrutura organizacional, nomeadamente: o fator humano, o fator ambiente exterior, o fator de objetivos, estratégias e políticas e o fator tecnológico:

- Fator Humano

Todo o executivo deve trabalhar com e através de pessoas. São essas pessoas com o seu trabalho que permitem que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. A eficiência de uma estrutura depende de sua qualidade intrínseca, do valor e da integração dos indivíduos que dela fazem parte. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente deve-se ter em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.

- Fator Ambiente Exterior

Quando se considera este fator, deve-se analisar o processo de relacionamento entre a empresa e o seu ambiente externo.

- Fator de Objetivos, Estratégias e Políticas

Este fator tem influência na estrutura organizacional na medida em que, quando os objetivos, estratégias e políticas estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar e atingir os resultados estabelecidos. Cada um sabe o que deve fazer, quer em termos individuais, quer em termos coletivos.

- Fator Tecnológico

A Tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar, de forma otimizada, as diversas atividades da empresa, para que os seus objetivos possam ser alcançados.

## ***2.2 Gestão Horizontal***

A estruturação das organizações baseada na hierarquia gerou a chamada abordagem clássica. Tanto Taylor como Fayol pensavam numa escala hierárquica do maior para o menor poder decisório. E assim foi ao longo do século XX. Um dos problemas desta estrutura convencional, piramidal, hierárquica ou verticalizada é o que chamamos de ruído. Como são muitos os níveis hierárquicos entre a base e o topo, é comum existirem as seguintes situações:

- a) A base não consegue passar para cima as informações por vezes vitais para a saúde da empresa;
- b) O topo não consegue tornar suas ordens e instruções compreensíveis para a base.
- c) O poder está intimamente ligado ao controle da informação, em formatos piramidais verticais, logo a informação corre o risco de se concentrar nas mãos daqueles que ocupam os cargos de topo da pirâmide. A concentração da informação pode ser um ponto negativo.

Efetivamente, só recentemente, mais especificamente no final do século XX, é que as organizações começaram a adotar novas configurações, mais adequadas aos novos desafios empresariais, sociais e tecnológicos. Essa nova configuração foi denominada de organização horizontal.

A organização horizontal pode ser definida como aquela em que se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que o poder é descentralizado, a comunicação fica mais direta e todos os empregados permanecem mais próximos dos clientes e do mercado ( Roldan, L. B., 2010 ). A organização horizontal, ao promover a maior proximidade com os clientes, eleva o comprometimento das pessoas da organização, tornando-as parte ativa de todo o processo.

Em termos conceptuais o objetivo deste formato organizacional, é incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisão, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados projetos como forma de gerar sinergias. A organização horizontal rompe com paradigmas da organização convencional, em forma de pirâmide. Outra vantagem importante reside no facto de que, como os níveis hierárquicos são reduzidos, a existência de ruídos e entropia são minimizadas. A organização que utiliza o formato horizontal tem como requisito a livre circulação da informação. A informação é o sustentáculo do formato horizontal, pois não é possível um elevado grau de desconcentração, sem a disponibilização da informação entre as pessoas que dela necessitam.

### 2.3 A Xiaomi e a Sua Rápida Expansão

A Xiaomi foi fundada a 6 de Abril de 2010 por 7 cofundadores e 56 trabalhadores e rapidamente atingiu um crescimento muito significativo, como se pode verificar pela Tabela 1.

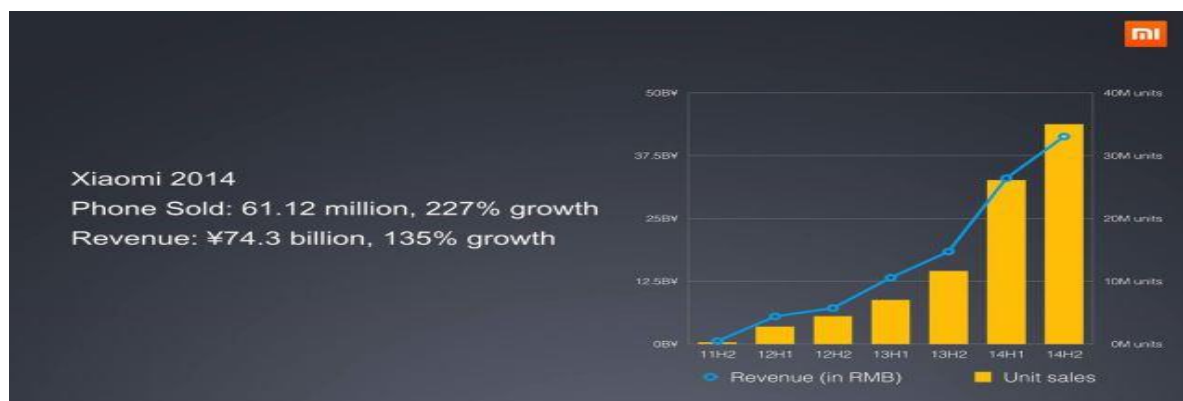
**Tabela 1**

O Processo de Crescimento da Xiaomi

Ano	Smart-phones Vendidos	Crescimento das Vendas	Volumes de Negócio	Crescimento do Negócio
2012	7.190.000	-	\$1.978.358.800	-
2013	18.700.000	160%	\$4.941.987.200	150%
2014	61.120.000	227%	\$11.619.925.600	135%

Fonte: Fórum da Xiaomi (2015) (<http://bbs.xiaomi.cn/t-9144137>)

Em 2014, a empresa vendeu 61.120.000 smartphones o que representou um crescimento de 227%, e permitiu atingir um volume de negócio de 74.3 mil milhões RMB<sup>2</sup> o que traduz um crescimento de 135% como se pode verificar na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Fenix Tec (2015.01.04, 06:30)

**Figura 2**

Desempenho Xiaomi ano de 2014

<sup>2</sup> Cerca de 11.6 mil milhões dólares.

Através da recolha da informação, foram resumidos 4 fatores que contribuem para o sucesso da Xiaomi: a boa qualidade do produto, a estratégia de *Hunger Marketing* (Chen, Y., Kuo, C. J., Jhan, Y. & Chiu, P., 2014), a estratégia de utilizador-focalizado (traduzida de *user-focused*) e a gestão horizontal.

Bom produto é o fator principal para o sucesso da empresa. O smartphone da Xiaomi é de boa qualidade e tem um preço acessível em comparação com os concorrentes nacionais e internacionais. A Xiaomi nunca tem vários produtos em simultâneo em desenvolvimento o que lhe permite concentrar e otimizar os recursos da empresa.

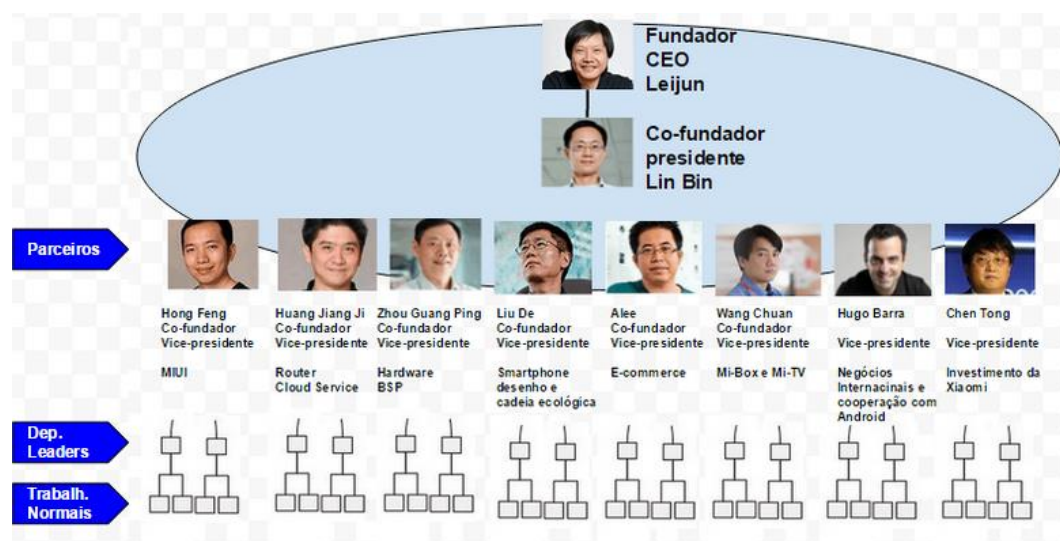
Outro fator importante que contribui para o sucesso da empresa é o recurso à estratégia de *Hunger Marketing*. A Xiaomi colocou no mercado em 2011 os smartphones da primeira geração. A venda foi totalmente feita online. Para finalmente poder efetuar a compra, é preciso fazer uma marcação online primeiro. No dia 5 de Setembro de 2011, foram feitas mais de 300.000 marcações online e no dia 10 de Dezembro de 2011, foram compradas online todas as 300.000 unidades dentro de 5 minutos. Foi fechado o canal de venda logo depois. É de referir que a Xiaomi não aumenta o preço dos smartphones mesmo que o mercado tenha uma maior procura do que a oferta. Desta forma, a Xiaomi aumentou a sua fama e estimulou a procura no mercado, especialmente entre os fãs que tinha desenvolvido desde 2010.

O terceiro fator que contribui para o sucesso é que a Xiaomi é bastante focada nos utilizadores. O lema da empresa é que “*Born for Fanciers !*”, o qual significa que os produtos da Xiaomi são para quem apreciam muito os produtos tecnológicos. Paralelamente ao facto de oferecer os melhores serviços para os clientes, luta por desenvolver um grupo de fãs leais. Desde o início de 2010, a Xiaomi desenvolveu um sistema de Androide sem objetivos lucrativos cujo processo de desenvolvimento é aberto para toda a gente. Este sistema chama-se MIUI e é atualizado todas as semanas consoante só as opiniões dos clientes. O MIUI e a sua forma de trabalho são adorados pelos utilizadores, o que tem permitido angariar muitos fãs. Antes de ter começado a vender os produtos, no dia 10 de Dezembro de 2011, a empresa já contava com 500.000 utilizadores registados no fórum online. Este fórum serve como uma plataforma importante onde as opiniões foram recolhidas para ser utilizadas no desenvolvimento dos produtos. Através da experiência com o MIUI, no primeiro ano, a Xiaomi descobriu duas realidades sobre a estratégia de utilizadores:

- 1) Pode-se desenvolver melhores produtos através da participação dos utilizadores;
- 2) Um bom produto pode ser conhecido por mais pessoas através dos bons comentários dos utilizadores.

Estes dois princípios têm sempre sido implementado durante o crescimento posterior da empresa.

Para além destes fatores mais importantes, a Xiaomi é conhecida pela utilização da gestão radicalmente horizontal, a qual ajuda a empresa a adaptar-se com mais rapidez e flexibilidade num ambiente de negócio competitivo. A Xiaomi tem mais de 7.500 trabalhadores, mas tem uma estrutura organizacional radicalmente horizontal de três níveis: os cofundadores, os responsáveis dos departamentos e os trabalhadores normais (atendimento ao cliente, engenheiros, logística ) como se vê na figura 3.



*Fonte:* Adaptado dos dados colecionados da Xiaomi (2015.09)

**Figura 3**

Organograma da Xiaomi

Todos os seus colaboradores ficam divididos em departamentos que têm no total mais de 200 grupos pequenos. Cada departamento possui alguma autonomia e não interfere com os outros. A Xiaomi tem utilizado diferentes práticas complementares à gestão horizontal a fim aproveitar o máximo dos recursos humanos interiores dos trabalhadores como os exteriores dos

clientes.

## ***2.4 O Índice de Distância de Poder e Sua Influência na Estrutura Organizacional***

Ao longo da história, a Humanidade tem alterado comportamentos e gerado novos conhecimentos e padrões culturais. No entanto, esta evolução não tem sido feita de forma homogênea. Diferentes sociedades criaram diferentes crenças religiosas e valores sociais. Por exemplo, na pré-história os habitantes que viviam junto de um vulcão ativo, tendiam a criar crenças religiosas associadas ao vulcão. Por sua vez, os habitantes que nunca tinham visto um vulcão iriam acreditar em diferentes Deuses ou Deusas. Pode-se afirmar que diferentes fatores, como a geografia, explicam a criação e a evolução das sociedades e da sua cultura.

Dependendo da área de estudo, o termo cultura tem diferentes definições. Este termo foi utilizado pela primeira vez pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor no seu livro *Primitive Culture* (Edward Burnett Tylor, 1871, p.418) o qual define a cultura como “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade como membro dela que é.” Este conceito tem sido reformulado desde então, tornando a palavra cultura um conceito de definição complexa e impossível de ser universal. Até hoje, já foram proposta

s mais de 200 definições para o termo cultura com diferentes pontos de vista.

Na área de gestão, uma das definições de cultura mais utilizada é a de Geert Hofstede apresentada em 2010, na 3ª edição do seu livro da *Culture and Organization: Software of Mind*. Para este autor “a cultura é uma programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação” (Hofstede, 2010, p.344). Esta definição foi desenvolvida com base num estudo realizado sobre a cultura organizacional junto dos empregados da IBM. Com uma amostra de mais de 100.000 questionários de diferentes países, Hofstede identificou as 4 dimensões que segundo ele, caracterizam as culturas nacionais:

- Distância Hierárquica. Esta dimensão é uma forma de medir quanto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam a distribuição desigual existente.
- Individualismo versus Coletivismo. Esta dimensão mede o grau de interdependência que a sociedade mantém entre os membros.



- Masculinidade versus Feminilidade. Refere-se ao grau de prevalência de valores como a agressividade, a busca por dinheiro e bens materiais e a competitividade.
- Aversão à incerteza. Esta dimensão está relacionada com a forma como a sociedade lida com a incerteza do futuro.

A distância de poder assenta no facto de que todos os indivíduos da sociedade não são iguais e é uma forma de medir quanto membros menos poderosos de uma sociedade esperam e aceitam a distribuição desigual existente.

De acordo com o Hofstede (2010), sociedades com diferentes IDP têm diferentes formas de se comportar na organização. Numa sociedade de alto IDP, as pessoas aceitam e esperam mais desigualdade. Falta-lhes coragem em discordar com os mais poderosos. Na organização, os trabalhadores preferem ter um líder menos consultivo e mais autocrático e paternalista. A distância emocional entre as duas partes é grande e o diálogo entre elas raramente acontece. Num País de baixo IDP os subordinados têm pouca dependência dos líderes. A distância emocional entre as duas partes é relativamente curta e os líderes são acessíveis e consultivos. Neste caso, a estrutura organizacional tende a ser mais horizontal, com menos níveis de gestão e o poder é mais descentralizado.

É de salientar que o IDP tem origem na cultura tradicional. Na Europa, os países que têm as suas línguas derivadas do latim e que faziam parte do Império Romano, como Portugal, Espanha, ou França, registam resultados médios e altos nesta dimensão. Na Ásia, os Países que adotaram os caracteres chineses como sistema de escrita, nomeadamente a China, o Vietname, o Japão, a Coreia (norte e sul) e Singapura, têm o índice de distância de poder alto entre 50 e 80. No entanto, os Países onde se fala alemão registam os índices mais baixos. Parece que há uma ligação entre a língua e a distância de poder.

De acordo com o estudo de Hofstede (2010) a interação entre a estrutura organizacional e a cultura de um País deve ser valorizada. Segundo este autor e com base nos Estudos Aston desenvolvidos pelos investigadores Derek Pugh, David Hickson e John Child as duas grandes dimensões ao longo das quais as estruturas das organizações diferem são a concentração de autoridade e a estruturação de atividades (Hofstede, 2010, p.303). Os Estudos Aston foram desenvolvidos através da aplicação de uma escala de análise que visava quantificar aspetos chave da estrutura das diferentes organizações. No início a pesquisa foi limitada ao Reino Unido,

mas posteriormente foi replicada noutros países. Rapidamente estas duas dimensões: concentração de autoridade e estruturação de atividades, passaram a ser associadas com a distância do poder e com aversão à incerteza, respetivamente. Quer Hofstede, quer os investigadores responsáveis por este estudo defenderam que a estrutura organizacional deve seguir a cultura e as organizações devem ser estruturadas com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais dos indivíduos da organização. A estrutura organizacional deve estar em harmonia com a cultura do ambiente exterior (Hofstede, 2010, p.305). Como o resultado, um índice elevado de distância tende a resultar numa estrutura hierárquica que assegura a concentração da autoridade.

### **3. Metodologia**

A metodologia utilizada neste estudo é a qualitativa. Para operacionalizar a investigação e considerando o contexto específico da Xiaomi foi definida a questão de partida como: “Como é que a gestão horizontal é bem aplicada e com sucesso na empresa Xiaomi?” Com base na revisão da literatura sobre a gestão horizontal, os fatores condicionantes da estrutura organizacional e a teoria das dimensões culturais de Hofstede, foram formuladas as seguintes três proposições:

- 1) A gestão horizontal satisfaz a necessidade da cultura chinesa.
- 2) A gestão horizontal da Xiaomi tem origem na estratégia da organização.
- 3) A gestão horizontal da Xiaomi tem as práticas próprias de GRH a coordená-la.

A primeira proposição é formulada sob a teoria das dimensões de Hofstede, do ponto de vista do fator ambiente exterior como um dos condicionantes da estrutura organizacional. Para testar a validade da afirmação e melhorar a profundidade da análise foi introduzida uma dimensão cultural do Índice de Distância de Poder.

A segunda proposição foi construída tendo em consideração o fator de estratégia da estrutura organizacional. Para testar esta proposição, foi identificada e analisada a estratégia de

cliente da Xiaomi, como forma de aferir se existem influências mútuas entre a gestão horizontal e a implementação da estratégia empresarial.

A terceira proposição foi formulada com o objetivo de conhecer quais são as práticas especiais da Xiaomi que contribuem para o sucesso da implementação da estrutura horizontal. O fator humano e tecnológico são duas condicionantes importantes na estrutura organizacional e constituem-se como um dos problemas mais frequentes na gestão horizontal e de mais difícil gestão. A par delas, e no âmbito das empresas tecnológicas, a falta de qualificações assume papel relevante. Uma comunicação eficiente é outra das premissas básicas.

Para testar as proposições e paralelamente à recolha documental, foram realizadas 10 entrevistas junto dos trabalhadores da Xiaomi com as questões orientadoras do guião de entrevista (Anexo), das quais 4 via Skype, e 6 via telefone, sendo 4 do departamento de atendimento ao cliente e 6 de engenheiros. A seguir, faz-se a análise de conteúdo dos materiais colecionados (Bardin, L. 2004). Para além disso, recorreu-se ao livro “ Participação”, escrito pelo cofundador Li Wanqiang (2014) e o fórum online da Xiaomi serve como uma fonte importante de recolher as informações.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

### ***4.1 A Gestão Horizontal Satisfaz a Necessidade da Cultura Chinesa ?***

Antes de se iniciar o estudo da primeira proposição sobre a Xiaomi, é necessário conhecer primeiro a cultura do País onde a empresa está inserida.

#### **4.1.1 O Confucionismo na China**

A cultura tradicional da China é o Confucionismo como se pode verificar no *Confucianism and Chinese Families: Values and Practices in Education* (Grace Hui-Chen Huang & Mary Gove, 2013) o qual é a origem do alto IDP.

A China é um País com uma longa história, sendo a civilização chinesa clássica uma das mais antigas do mundo. A primeira dinastia da China é a Xia<sup>3</sup> no XXI A.C.. Na altura, o País estava dividido em pequenos estados feudais, os quais tinham autonomia considerável,

---

<sup>3</sup> É a primeira dinastia descrita pela historiografia tradicional chinesa. Reinou entre os séculos XXI e XVI a.C.

mas reconheciam a autoridade definitiva do governo central. O feudalismo continuou durante 1300 anos.

O Confucionismo nasceu numa época de confusão política. No final da dinastia Zhou<sup>4</sup> o governo central perdeu a autoridade, e o País entrou em guerra civil, com os estados a lutarem pela independência. No ano 770 A.C., a China entrou no Período das Primaveras e Outonos<sup>5</sup>, sendo o período marcado por batalhas e anexações entre os 170 estados constituintes. Na altura, surgiram, entre outras, várias escolas de pensamento, tais como Mohismo, Legalismo, Taoísmo, Naturalismo, Confucionismo, sendo estas as mais conhecidas. De entre estas, o Confucionismo foi o mais influente para a história da China.

É de salientar que o centro do confucionismo de Confúcio é o “仁” (Ren). Se for interpretado diretamente, o 仁 (Ren) pode ser entendido como benevolência, vontade, benignidade, tolerância e boa virtude. a vontade de fazer bem. Em termos gerais, Confúcio queria que toda gente tratasse as outras e o próprio por Ren, desde os governadores até os camponeses. O Ren do Confúcio inclui a ideia de que se devem manter as hierarquias sociais.

As ideias da parte política de manter as hierarquias anteriores do Confúcio têm a ver com a sua experiência pessoal. Confúcio nasceu no ano 551 A.C., numa família de origem aristocrática. Diante do declínio da sua classe aristocrática, Confúcio propôs uma filosofia que visava recuperar as hierarquias e os valores dos antigos. Ele concordava que deveria haver um distanciamento entre as classes em prol da estabilidade da sociedade.

Confúcio tem um aforismo famoso que reflete esta ideia:

“君君，臣臣，父父，子子。”

A frase pode ser interpretada da seguinte forma: “ Imperador imperador, ministro ministro, pai pai, filho filho”.<sup>6</sup> . Ou seja, o imperador deve fazer o que um imperador deve fazer (governar o império com moralidade e educação), o ministro deve ser como um ministro (ser leal ao imperador e amar os povos), o pai deve ser como um pai (ser respeitado na família) e o

---

<sup>4</sup> É a terceira dinastia de 1046 a.C. a 256 a.C.

<sup>5</sup> Representou uma era na história chinesa entre 722 a.C. e 481 a.C.

<sup>6</sup> Os documentos e poesias antigos tinham que ser escritos numa língua que exige a simplificação e muito diferente da verbal e da moderna.

filho deve ser como um filho (respeitar e tratar bem os pais). Confúcio achava que os membros da sociedade são desiguais em termos de status atribuído por nascença e por conseguinte pertencem a diferentes classes. Ele achava que a diferença e a desigualdade entre o governador e o ministro são naturais, tal como acontece entre o pai e o filho. Cada indivíduo na sociedade tem um certo posto ou cargo e deve desempenhar a respetiva função, assumir a concomitante responsabilidade e não deve interferir nas funções alheias, nem tentar ultrapassar as classes. Esta perspetiva reflete o alto IDP. É de referir a semelhança entre as opiniões de Confúcio e Platão, com a sua obra *A República*<sup>7</sup>. Mais tarde o Menzi<sup>8</sup>, o outro filósofo do Confucionismo, resumiu em 5 os relacionamentos básicos da sociedade chinesa. Estes são: governador e governado, pai e filho, irmão mais velho e irmão mais novo, marido e esposa e amigos. Os 5 relacionamentos têm os respetivos códigos de conduta que são a lealdade, a piedade filial, a fraternidade, a tolerância e a bondade. O governador tem um status mais alto do que o ministro e por isso é precisa a lealdade. Os pais devem ser respeitados pelos filhos, e por isso é necessária a piedade filial. Os irmãos têm ligação pelo sangue, por isso é exigível a fraternidade. O marido e a esposa devem-se amar, mas têm diferentes papéis numa família, por isso é preciso a tolerância. Os amigos devem ter a moralidade da honestidade, por isso é requerida a bondade. Estes 5 relacionamentos e os respetivos códigos de conduta refletem o alto IDP e serviram como guia para as condutas da população chinesa durante mais de 2000 anos. Esta filosofia foi mantida pelos diferentes governos, a fim de manter e fortalecer o sistema multi-hierárquico. Até hoje, o Confucionismo exerce um certo grau de influência no quotidiano das pessoas.

Tendo o papel importante na história chinesa, o Confucionismo não foi apreciado pelos governadores até 400 anos atrás desde o primeiro desenvolvimento pelo confúcio. O Confucionismo na altura representou uma proposta de orientação de governação que, no entanto, não ganhou a atenção dos governadores enquanto Confúcio foi vivo. A razão é simples: numa época de mudança, cheia de guerras, o objetivo principal dos vários estados era fortalecer o exército, sobreviver às guerras, evitar ser conquistado e anexar os outros estados mais fracos. O confucionismo é uma filosofia de governação suave que não suporta as guerras, o qual não ajudando o estado a ganhar as batalhas se compara, a esse nível, negativamente com as outras escolas tais como o legalismo. Apenas na dinastia Han, no ano AC 134, o confucionismo

---

<sup>7</sup> República é um diálogo socrático escrito por Platão, filósofo grego, no século IV a.C.

<sup>8</sup> 370 a.C. - 289 a.C. Foi um filósofo chinês, o mais eminente seguidor do confucionismo e verdadeiro sábio.

começou a ser adotado como uma ferramenta de ideologia e filosofia na governação do País. Na altura, a tarefa de unidade e integração estatal já tinha sido completada. O sistema político era autocrático, com o poder centralizado no imperador e com hierarquias rigorosas. O que o governo central precisava era de uma filosofia, que pudesse ser usada como código de conduta do povo, de modo a torná-lo mais submisso ao governo, e aceitar melhor a hierarquia e as relativas desigualdades. O objetivo final foi sempre facilitar a governação e fortalecer a unidade do País.

Desde então, o Confucionismo tornou-se na filosofia mais importante de governação do País, não obstante as mudanças nas dinastias produzindo impactos até aos nossos dias.

#### ***4.1.2 O Fator Cultural não Contribui para o Sucesso da Gestão Horizontal da Xiaomi***

Através do estudo, foi testado que a gestão horizontal da Xiaomi não satisfaz a necessidade da cultura chinesa. Por outras palavras, o fator cultural de Confucionismo não contribui para o sucesso da gestão horizontal da Xiaomi.

Consoante a teoria das dimensões culturais de Hofstede, a apropriada estrutura organizacional é a hierárquica. De acordo com esta teoria, as organizações são estruturadas a fim de satisfazer as necessidades culturais dos membros das organizações. Nos Países de alto IDP, as empresas tendem a ter uma estrutura mais hierárquica, com os subordinados a aceitarem e esperarem a desigualdade entre os líderes e os subordinados a terem uma maior dependência dos líderes e a esperarem um estilo de liderança centrada no paternalismo e com tendências autocráticas, o qual normalmente resulta numa centralização de poder. A China regista um número de 80 de IDP, estando no grupo dos Países de alta distância de poder, sendo a estrutura hierárquica aquela que se mostra aparentemente mais adequada.

No entanto, quando se analisa a estrutura organizacional da Xiaomi, esta opinião inferida da teoria de Hofstede está em flagrante contradição com o facto de a estrutura da Xiaomi ser horizontal. Conforme foi dito anteriormente, a Xiaomi apresenta uma estrutura organizacional radicalmente horizontal com 7.500 trabalhadores. No total, só há 3 níveis na empresa, situação que se ajusta a uma sociedade de baixo IDP, consoante a teoria do Hofstede. A gestão horizontal desempenha um papel ativo na organização e é adorada pelos trabalhadores. É nesta estrutura que assenta o sucesso da Xiaomi.

Em resumo, a primeira proposição da Xiaomi pode ser rejeitada. No caso da Xiaomi, a gestão horizontal aplicada não satisfaz as necessidades culturais nacionais.

#### ***4.1.3 Considerações sobre a Primeira Proposição***

Do ponto de vista da teoria das dimensões culturais de Hofstede, a estrutura organizacional que satisfaz melhor uma empresa chinesa deveria ser a estrutura hierárquica, mas a Xiaomi, apesar de ter melhor desempenho do que qualquer empresa com a qual compete, conta com uma estrutura organizacional completamente contrária. Neste caso, a estrutura organizacional da Xiaomi é estruturada independente da cultura nacional. Vale a pena ponderar esta contradição, dado que a teoria de Hofstede é uma das teorias mais conhecidas e populares na área da gestão. A gestão horizontal reflete o baixo IDP, o qual é contra o alto IDP da realidade cultural chinesa. A razão desta contradição pode assentar no outro fator do ambiente exterior, que é a competição. O sector de Smartphones é conhecido por ser mais competitivo e mais rápido na sua transformação do que sectores tradicionais. Será possível que as necessidades culturais tradicionais dos trabalhadores na Xiaomi também existam, mas perante a competição no mercado, a empresa tem que adotar a gestão horizontal para ganhar o jogo de negócio. Afinal, o objetivo principal da empresa é sobreviver e desenvolver-se. Só quando a empresa tiver crescimento económico é que os trabalhadores podem partilhar o interesse. Afinal, o incentivo mais eficiente para a maioria dos trabalhadores é a boa remuneração de um trabalho decente. É de prever que no futuro, nos sectores mais competitivos, haverá mais empresas a usar as estruturas organizacionais horizontais em todo mundo, quer nas sociedades com alto IDP quer nas sociedades com baixo IDP, deixando o fator cultural mais para trás.

A teoria das dimensões culturais poderá precisar da alguma mudança na forma de ver as diferenças culturais e alguma atualização dos dados.

Hoje em dia, as diferenças culturais podem deixar de ser tão distinto como antigamente. A base da teoria de Hofstede foi lançada numa época em que a Humanidade estava a entrar na era de informação. Hofstede cresceu numa época em que não havia o desenvolvimento tecnológico, como hoje o conhecemos, nem Internet. As pessoas na altura tinham menos contactos transculturais e é natural que ficassem surpreendidas as diferenças e tendem exagerá-los psicologicamente. Os primeiros entrevistados na IBM e o próprio Geert Hofstede viveram marcados pela sua época. Hoje em dia, com a Internet, as pessoas estão muito mais bem

informadas sobre as diferenças culturais. Aceitam e até aprendem mutualmente. Em 2005 Friedman no seu livro “*The World is Flat*”, defendeu que o mundo moderno já se tinha transformado em plano, realçando a ideia de que as diferenças dos valores e crenças vão sendo minimizados e vão desaparecendo, dando lugar a uma cultura comum que se está a expandir por todo mundo. As diferenças culturais podem assim, não ser tão importantes como se imagina.

Além disso, os dados da teoria de Hofstede poderá ser atualizado com uma amostra maior e diferenciada pelas regiões. No caso da China, quando Hofstede começou o seu estudo, a China era uma sociedade com um sistema social imposto onde tudo era controlado rigorosamente. Com a Abertura Económica em 1978, a China sofreu mudanças gigantes tanto na economia como na ideologia. O PIB da China cresceu 28.8 vezes<sup>10</sup> e a cultura socialista de 40 anos ficou desadaptada. Como referiu a filosofia do Karl Marx<sup>11</sup> no seu livro *Capital: Critique of Political Economy* (Karl Marx, 1867), a economia é a base e a cultura é a superestrutura. A economia decide a cultura e a cultura tem uma influência de volta sobre a economia consoante. Com a alteração da economia a cultura registou algum ajustamento. Por outro lado, o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, permitiram acesso a novas informações, quer em quantidade, quer em conteúdo. Os valores dos jovens que leem *o Livro Vermelho*<sup>12</sup> 40 anos atrás são diferentes dos valores dos que veem telenovelas e filmes americanos de hoje. Por último, a China tem várias subculturas por causas tradicionais e económicas. Será possível que Pequim, onde a Xiaomi está inserida, esteja mais aberta à gestão horizontal, mas em Xian<sup>13</sup>, pode-se não encontrar a mesma abertura? Neste sentido quer em relação à China, quer em relação aos países semelhantes, é importante uma atualização dos dados das dimensões culturais com amostras significativas e diferenciadas pelas regiões.

#### **4.2 A Gestão Horizontal da Xiaomi Tem Origem na Estratégia da Empresa ?**

Um dos fatores que contribuem para o sucesso rápido da Xiaomi é que ela aproveita muito mais dos recursos humanos exteriores de clientes do que os concorrentes.

Lei Jun, CEO da empresa, tem uma teoria baseada no funcionamento de um pequeno

---

<sup>10</sup>  $10.36 / 0.36$  (triliões de dólares) = 28.8

<sup>11</sup> Karl Heinrich Marx (Tréveris, 5 de maio de 1818 — Londres, 14 de março de 1883) foi um intelectual e revolucionário alemão.

<sup>12</sup> Citações do Presidente Mao Tsé-Tung, 1964.

<sup>13</sup> Uma cidade no interior da China. Capital da província de Shanxi.



restaurante que serve como a base de explicação teórica para a gestão horizontal da Xiaomi. Num restaurante pequeno cada cliente é um amigo. A comunicação é fácil e direta o que permite recolher as opiniões diretamente junto dos clientes e proceder rapidamente aos ajustamentos necessários. A Xiaomi quer ser uma empresa assim, e utilizar as vantagens do pequeno restaurante. Neste sentido, a sua ligação aos clientes é muito forte o que permite ajustar os produtos mais rapidamente e em função das opiniões recolhidas diretamente junto dos utilizadores. Para o efeito, a Xiaomi não só mantém a boa relação com os clientes, mas também desenvolve a cultura dos fãs.

#### ***4.2.1 A Estratégia de Utilizador-focalizado da Xiaomi***

Quando se fala da Xiaomi, a primeira coisa que sobressai é o lema “*Born for Faciers!*”, que significa que os produtos desenhados e criados a pensar nos clientes que apreciam a qualidade, a inovação e são apaixonados pelos equipamentos eletrónicos. Como a teoria de pequeno restaurante, a Xiaomi trata-se de cada clientes como um amigo. A sua opinião é valorizada e a relação com os fãs é intensa. Em termos de estratégia a empresa luta por oferecer os melhores serviços e fomenta a participação dos clientes no processo de desenvolvimento dos produtos.

##### ***4.2.1.1 A Xiaomi Oferece os Serviços em Função dos Interesses dos Utilizadores***

A política de comercialização da Xiaomi assenta no modelo B2C , para o qual o tempo de entrega ao domicílio é importante à satisfação dos clientes. Todos os formulários de pedidos são feitos online. Para assegurar rapidez em termos de entrega, a empresa possui armazéns centrais em diferentes partes do País. Em 2013, detinha 6 armazéns centrais, e uma capacidade de distribuição diária de 180.000 unidades. Fruto do crescimento da empresa em Abril de 2015, o número de armazéns de distribuição atingiu o número 10. O prazo de entrega ao domicílio previsto é de 3 dias após o pagamento, mas pode rondar entre 2 a 7 dias depende dos sítios. De modo a cumprir os prazos de entrega, aos trabalhadores da primeira linha é atribuída uma certa autonomia, em conformidade com o modelo de descentralização do poder da gestão horizontal. Quando um cliente efetua uma queixa sobre um produto ou serviço, o atendimento de clientes pode oferecer acessórios ou folha de ecrã como recompensa. Existem registos muito favoráveis de clientes que elogiam o serviço de atendimento, como é o caso de um cliente que contactou a empresa para efetuar uma aquisição de um telemóvel para oferta. Sendo uma compra era

complicado adicionar uma oferta de uma folha no ecrã. Neste caso, o atendimento de cliente adicionou mais uma folha de ecrã no formulário de pedido deixando o cliente muito satisfeito. A empresa tem mais de 1.000 cargos de atendimento ao cliente, sendo a maioria atendimento online com horário permanente de 7 dias e 24h. Outra mais-valia interessante é a política de “reparação dentro de uma hora”. Se a reparação não for terminada dentro de uma hora, a Xiaomi recompensa os clientes com cupões de acessórios.

#### ***4.2.1.2 A Participação dos Utilizadores no Desenvolvimento dos Produtos***

Com uma estratégia bem delineada a Xiaomi encoraja a participação ativa dos clientes no processo de desenvolvimento dos produtos e fomenta a angariação do estatuto de fãs. Um dos fatores mais importantes neste processo é o sistema MIUI, que consiste num sistema Androide desenvolvido logo no início da constituição da empresa. É um sistema aberto ao público e gratuito. A forma de trabalho tradicional dos engenheiros de IT tende ser a programação fechada no interior da empresa. No entanto, os engenheiros da Xiaomi divulgam informação pertinente e útil na plataforma *Weibo* e no fórum online da empresa. A frequência da atualização da plataforma é considerada muita alta no todo sector. Todas as semanas, o sistema MIUI é atualizado em conformidade com as solicitações dos clientes. Regra geral, os engenheiros dedicam dois dias para recolher as opiniões dos clientes, dois dias a desenvolver a nova versão e mais dois dias a testá-la. Esta prática é reconhecida e adorada pelos utilizadores dando origem a fãs leais. Sem qualquer custo em publicidade tradicional, o MIUI atingiu 500.000 utilizadores antes de se iniciarem as vendas do primeiro smartphone em 2011.

Os fãs da Xiaomi desempenharam uma função muito importante na investigação do mercado e no desenvolvimento dos produtos. Não são pagos e são muito fidelizados. Em casos pontuais recebem prémios ou ficam a colaborar com a empresa. Até hoje, muitos fãs consideram-se como parte da empresa. No festival dos fãs de 2013, a Xiaomi elaborou um pequeno filme curto que designou por “*100 Dream-Sponsors*” a expressar o agradecimento para com os primeiros 100 fãs. A acrescentar ao desenvolvimento da aposta estratégica do segmento de fãs é interessante destacar que, contrariamente aos concorrentes, a Xiaomi utiliza o marketing antes de ter feito o produto. Regra geral, as empresas fazem o marketing depois de ter feito o produto.

#### ***4.2.2 Interação entre a Gestão Horizontal e a Estratégia de Satisfação dos Utilizadores***

Através do estudo, a validade da segunda proposição foi testada. A gestão horizontal da Xiaomi tem alicerces na estratégia de cliente-focalizado, e de volta a estratégia horizontal também tem a influência positiva sobre implementação da gestão horizontal também.

A gestão horizontal facilita a implementação da estratégia de utilizador-focalizado, o que traduzindo significa o centro do trabalho é satisfazer as necessidades dos clientes. Para adotar a estratégia de utilizador, a empresa precisa de ter capacidade de reagir rapidamente às mudanças do mercado e aos pedidos dos clientes. Isto implica que a comunicação da informação seja rápida e fluente em conformidade com a opção pela gestão horizontal. Em termos de estrutura existem 3 níveis de gestão e o poder é distribuído por cada departamento. A informação circula sem obstáculos. O poder é descentralizado e a autonomia é atribuída consoante critérios que visem a eficiência, a eficácia e os resultados. Os trabalhadores têm alguma autoridade para resolver rapidamente os problemas dos clientes.

Este tipo de organização exige que cada trabalhador reúna um conjunto mais vasto de capacidades e competências, dado que tem de trabalhar mais em equipa e menos em hierarquia. Tendo pela frente o perfil adequado este tipo de organizações apela ao empenho e auto-motivação. O controlo em termos de chefias é menor, o que obriga a uma maior resiliência.

Por o outro lado, a estratégia de utilizador-focalizado também contribui para a implementação da gestão horizontal da Xiaomi. Através de trabalhar em conjunto com os utilizadores, os engenheiros sabem para quem os seus produtos estão a servir. Os utilizadores deixaram de ser os números mostrados no ecrã, mas se tornaram nas pessoas vivas e próximas dos engenheiros. Cada progresso, cada conquista é traduzida em feedbacks imediato dos utilizadores, o qual constitui um incentivo importante para o empenho e a criatividade dos engenheiros. Desta forma, desenvolvem os próprios fá também, os quais trazem aos engenheiros um senso forte de honra. Assim, o trabalho deixa de ser um meio para atingir uma remuneração só, mas também uma forma de obter o senso de realização. Tudo isto constitui um grande incentivo para os trabalhadores nesta gestão horizontal. Se os utilizadores não estão satisfeitos com algum produto, espontaneamente os engenheiros fazem horas extras para ultrapassar a situação. Assim a empresa Xiaomi liberta de si a tarefa dos gestores de gerir os trabalhadores e carrega-a sobre os utilizadores.

### ***4.3 A Gestão Horizontal da Xiaomi Tem as Suas Próprias Práticas de GRH ?***

As vantagens da gestão horizontal são óbvias, mas a sua implementação não é uma tarefa fácil, especialmente numa empresa com 7.500 trabalhadores. Quais são as práticas da Xiaomi para manter a estrutura de gestão horizontal? Através das entrevistas via Skype e conversas telefónicas com 10 trabalhadores da Xiaomi e da pesquisa dos artigos escritos pelo Leijun, as respostas são identificadas de seguir.

#### ***4.3.1 Seleção e Recrutamento dos Melhores Trabalhadores***

A qualidade dos trabalhadores numa organização horizontal é bastante importante. Um dos problemas mais frequentes numa estrutura horizontal é que com menos gestores intermédios, aumenta-se a amplitude de controlo da empresa e a atenção prestada a cada trabalhador é mais reduzida. Assim, pode faltar aos trabalhadores a motivação, o que influenciará o desempenho do trabalho. Além disso, se os trabalhadores são menos qualificados, sem supervisão e orientação do trabalho, a qualidade do desempenho pode ser facilmente deteriorada. Para ultrapassar esta limitação, a Xiaomi insiste em recrutar os melhores talentos. A Xiaomi tende a recrutar o mínimo de pessoal possível mas só recruta os melhores e os mais talentosos. A empresa acredita que um engenheiro excelente pode contribuir mais para a organização do que 100 engenheiros normais. Os melhores já têm uma força motriz própria. Com as tarefas interessantes e desafiados, o resultado será satisfatório. Por outro lado, um mau elemento, pode não ter nenhuma contribuição positiva, e pode desencadear um contributo muito negativo e desestabilizador, influenciando negativamente a eficiência e eficácia da empresa. O trabalho de investigação e de desenvolvimento exige inteligência e criatividade. Por isso, em vez de gastar recursos temporais e capitais em recrutar e formar os recém-graduados e descobrir depois quem são os qualificados, a Xiaomi prefere recrutar aqueles que já têm experiência e reúnem os critérios de excelência. Na Xiaomi, os primeiros 300 trabalhadores tinham pelo menos 10 anos de experiência. No primeiro ano após a fundação da Xiaomi, o CEO Leijun gastou 100% do seu tempo na procura dos talentos. Em 6 meses, 7 cofundadores foram encontrados. É um grupo de empresários de excelência cuja média de idades ronda os 42 anos. São todos engenheiros com background nas TI e com experiência em empresas como a Google, Kingsoft, Motorola ou Microsoft.

Na fase de preparação da Xiaomi, com o objetivo de paralisar os concorrentes, a

empresa ocultou a verdadeira intenção do negócio de fazer smartphones. Leijun recomenda a leitura do livro “*The Three-body Problem*”<sup>14</sup> o qual apresenta uma teoria sobre a Floresta Negra. Para o autor, o universo é como uma grande floresta negra com recursos limitados e cada civilização é como se fosse um caçador. Quando a coordenação de uma civilização fica exposta, vai ser o alvo de ataque das outras civilizações. A melhor forma de sobreviver nesta floresta é ocultar o vestígio de existência e ao mesmo tempo desenvolver a tecnologia. Neste sentido, a opção inicial do Leijun em ocultar qualquer informação sobre a empresa coincide com esta teoria. Na altura, a Xiaomi parecia uma empresa que só desenvolvia o MIUI de Androide. Esta tática ajudou à Xiaomi a ocultar a sua força, a atrair menos atenção dos *phone-makers*, evitando problemas desnecessários e ajudando a acumulação inicial dos fãs da Xiaomi. No entanto, também dificultou o recrutamento dos talentos. Para além das formas convencionais de recrutamento através de *head hunting* e de introdução pelos conhecidos da área de TI, o Leijun tentava pessoalmente convencer os melhores. Existe um caso em que para recrutar um excelente engenheiro que estava hesitante em juntar-se à empresa, o Leijun e todos os outros cofundadores revezaram-se em diligências. Foram necessárias 12 horas, para ele ser persuadido. Outro caso, verificou-se com Hugo Barra<sup>15</sup> antigo vice-presidente do Google, que demorou 3 anos a aceitar ir trabalhar para a Xiaomi.

#### ***4.3.1.1 As Práticas Concretas de Atrair e Reter os Trabalhadores***

A Xiaomi é conhecida por ter uma atmosfera de trabalho relativamente democrática e descontraída. No entanto, o horário de trabalho para os engenheiros é pesado: cerca de 12 horas por dia e 6 dias por semana. Normalmente os engenheiros trabalham das 10h da manhã até 22h. Como é que a Xiaomi retém e motiva os trabalhadores? Para responder a esta questão, foi desenvolvida a investigação no sentido apurar as duas práticas de seguir:

##### ***4.3.1.1.1 A Remuneração como Forma de Reter e Motivar os Trabalhadores***

Para os engenheiros que estão dispostos a trabalhar mais, a Xiaomi é uma boa opção em termos de tabela remunerativa. De acordo com as informações divulgadas pela *Kanzhun*

---

<sup>14</sup> É um romance de ficção científica escrito pelo escritor chinês Cixin Liu, o qual foi publicado em 2008.

<sup>15</sup> De 2008 a 2013, ele atuou numa série de funções de gestão de produtos da Google em Londres e na Califórnia, incluindo vice-presidente e porta-voz de produto da divisão Android da Google.

*Website*<sup>16</sup> como se pode verificar na Tabela 2, o salário médio mensal da Xiaomi é de ¥ 10176<sup>17</sup> a que acrescem seguros, segurança social e o fundo público de alojamento. Este valor em média é 51% mais alto do que o sector em geral.

**Tabela 2**

Salário dos Engenheiros da Xiaomi

	Salário Médio	Leque do salarial	Comparação com o sector
Engenheiro de Software	¥ 13000	¥ 6480 - ¥ 16800	62% mais alto
Engenheiro de Android	¥ 14750	¥ 12000 - ¥ 18000	63% mais alto

Fonte: Kanzhun Wang (<http://www.kanzhun.com/gsx347791.html?ka=com-blocker1-salary>)

Segundo informação disponibilizada pela empresa, os engenheiros ganham mais do que os outros cargos. Para um engenheiro de software, o salário médio é de ¥ 13000<sup>18</sup> o que é 62% mais elevado face às empresas normais. O engenheiro de desenvolvimento do sistema Android recebe em média ¥ 14750<sup>19</sup> o que também representa um valor superior em cerca de 62% à média do sector.

#### 4.3.1.1.2 O Sistema de Opção de Ações

A Xiaomi atrai, retém e motiva os trabalhadores com a opção de ações. A distribuição de ações não é rara na China. Muitas empresas prometeram aos trabalhadores a entrega de ações, mas não quantificam, nem calendarizam. A Xiaomi é transparente e estabelece no processo de recrutamento, a quantidade de ações. Nem todos os trabalhadores da Xiaomi podem ter esta opção. Aos trabalhadores normais que se juntaram à Xiaomi mais cedo, aos engenheiros qualificados e aos não-engenheiros que têm um bom desempenho, a Xiaomi oferece 3 pacotes de opção de ações:

<sup>16</sup> <http://www.kanzhun.com/gsx347791.html>. É um website que publica os dados das várias empresas da China.

<sup>17</sup> Equivalente a cerca de 1445 euros

<sup>18</sup> Equivalente a cerca de 1.857 euros

<sup>19</sup> Equivalente a cerca de 2.107 euros

- 100% salário sem opção
- $\frac{1}{3}$  salário,  $\frac{2}{3}$  opção
- $\frac{2}{3}$  salário,  $\frac{1}{3}$  opção

A maioria dos trabalhadores escolhe o terceiro. Como a Xiaomi ainda não tem programada uma oferta pública de venda de ações, há um espaço de imaginação da sua avaliação futura. A opção serve como um fator importante de motivação para os trabalhadores que eles estão a trabalhar por conta própria.

#### ***4.3.2 Três Níveis de Gestão e Descentralização de Poder***

A Xiaomi abdicou da estrutura hierárquica tradicional e estabeleceu uma estrutura radicalmente horizontal. A empresa tem 3 níveis de organização e 200 equipas. O poder é distribuído pelos 7 cofundadores, a quem foram acrescentados mais 3 parceiros de Wang Chuan, Hugo Barra e Chen Tong, os quais não interferem um com os outros. Isto corresponde à disposição da empresa. Nos escritórios da empresa, cada departamento está situado no seu próprio piso e cada um tem o seu respetivo cofundador como o responsável principal. Dentro dos departamentos, não há diferença de ranking, nem de cargo entre os engenheiros. A atmosfera de trabalho é relativamente descontraída e a coordenação do trabalho está em harmonia com a comunicação eficiente das informações.

Quanto à motivação, o bom desempenho de trabalho resulta num aumento de salário mas não há promoção, como a organização é plana. Assim também foram evitadas as emoções negativas resultantes do processo de promoções. Neste caso, os trabalhadores também estão mais dispostos a ajudar-se uns aos outros.

#### ***4.3.3 A Xiaomi e os Indicadores de Desempenho***

A Xiaomi é conhecida pelo público por não ter os KPIs<sup>20</sup> de gestão. No entanto, através do estudo, foi identificada a situação prática é que a Xiaomi não tem o KPI na área financeira mas tem os índices para avaliar a satisfação dos clientes, tais como, reparar os telemóveis dentro de uma hora, reduzir o tempo de entrega, melhorar a rapidez de atendimento telefónico, etc.

Uma razão pelo que a Xiaomi não tem KPI tradicional assenta na estratégia da empresa.

---

<sup>20</sup> Key Performance Index

A KPI é uma boa ferramenta de gestão de desempenho, mas se for usada incorretamente, pode levar a empresa a focar-se nos lucros de curto prazo, em detrimento da satisfação dos clientes. A falência da *General Motors* em 2009 é um bom exemplo como se descreve no livro *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business* (Lutz, B., 2011). Neste sentido, em vez de utilizar como fator de avaliação, indicadores financeiros, tais como o volume de vendas, a Xiaomi encoraja os trabalhadores a concentrarem-se nos clientes. A satisfação dos clientes é a KPI principal da empresa.

Quanto à avaliação de desempenho, esta é feita por um cofundador e alguns responsáveis do departamento. Quando o gestor participa ativamente nas atividades dos negócios, ele sabe todos os detalhes, incluindo quem desenvolveu que tarefas ou funções. Ele conhece bem o grau de contribuição de cada um.

A outra consideração sobre esta prática é que o KPI forte não faz sentido na Xiaomi. Tradicionalmente, o KPI é uma ferramenta para assegurar a eficiência de produtividade através do controlo das áreas e processos mais importantes. Na era industrial, a eficiência era tudo que levou ao desenvolvimento de metodologias e ferramentas de gestão. Hoje estamos perante uma era de inovação. A inovação, especialmente no sector de TI, é o mais importante para o sucesso da empresa. Mesmo que a eficiência seja elevada, sem a inovação rapidamente as empresas ficam obsoletas. Assim, as ferramentas de gestão tradicionais podem não se aplicam em empresas como a Xiaomi.

#### ***4.3.4 Poucas Reuniões e Realização Plena de TI***

Paralelamente, ao facto de não ter ferramentas tradicionais de gestão, outra prática interessante é que a Xiaomi não tem muitas reuniões, realidade contrária à prática utilizada por muitas empresas chinesas. Nos primeiros 3 anos, os 7 cofundadores só realizaram 3 reuniões coletivas. Para além da reunião ordinária de uma hora todas as segundas-feiras, a empresa não tem outras reuniões. Nas empresas chinesas, as reuniões demoradas e pouco eficientes são normalmente utilizadas como sinal de manifestação de poder na organização.

Esta prática de não ter reuniões naturalmente é suportada pelos trabalhadores porque com a simplificação dos processos, poupa-se tempo para as tarefas mais importantes.

Sem muitas reuniões, como é que a Xiaomi produz comunicações relativamente importantes? Com esta questão, foi possível descobrir que o a realização plena de TI na Xiaomi desempenha um papel fundamental não só na comunicação, mas também na tomada de decisão.



Quanto a decisões, em vez de ter reuniões ou enviar emails, os colegas podem comunicar diretamente no grupo online, através da aplicação Michat, desenvolvida pela Xiaomi. Como a atmosfera de trabalho é democrática e descontraída, os engenheiros não têm receio de apresentar sugestões. A fim de ouvir bem os trabalhadores, desenvolveu-se uma aplicação aberta a toda a Xiaomi, onde os trabalhadores podem propor sugestões para a empresa. Logo que receba mais de 3 *likes* da equipa de operação, a sugestão será aceite e o respetivo engenheiro receberá um prémio.

Com a realização plena de TI, a comunicação é mais rápida e eficiente, fazendo com que a implementação da gestão horizontal seja mais fácil.

## 5. Conclusão

Tendo como premissa as novas realidades empresariais, num mundo cada vez mais globalizado, a realidade Chinesa sobressai como um estudo de caso muito interessante. O caso da Xiaomi no mercado chinês chamou atenção não só pelo incrível crescimento, mas também pelo facto de adotar uma estrutura horizontal perante 7.500 trabalhadores.

O grande desafio da investigação tinha como alicerce conhecer e compreender as práticas concretas da implementação da estrutura horizontal e os fatores que permitiram o sucesso da mesma, num ambiente cultural tradicionalmente marcado por outras opções em termos de modelos de gestão. Assim, e através do desenvolvimento da investigação foi possível responder à pergunta de partida e confirmar a validade das proposições formuladas.

Foi apurado que o sucesso na implementação da estrutura horizontal confirmado pelo seu desempenho em termos financeiros e reconhecimento pelos clientes, assenta num ambiente de negócio com grande concorrência e tem alicerce na estratégia assertiva da empresa de utilizador-focalizado. Paralelamente, a Xiaomi tem outras práticas complementares de GRH a coordenar a gestão horizontal, os quais são, o controle do recrutamento dos melhores e dos mais talentosos, a boa remuneração, a descentralização de poder, os incentivos ao aperfeiçoamento do produto, a simplificação dos processos e a utilização plena de TI na comunicação. É de salientar que mesmo que a cultura nacional pareça incompatível com a gestão horizontal da

Xiaomi, analisado do ponto de vista da teoria do Hofstede, os trabalhadores entrevistados aceitam-no e gostam da atmosfera de trabalho democrática derivada da gestão horizontal.

A gestão horizontal assenta numa estrutura organizacional radicalmente horizontal, a qual é composta por 3 níveis: os parceiros (os cofundadores mais 2 parceiros) - os líderes dos diferentes departamentos - trabalhadores normais. Os 7.500 colaboradores trabalham nesta forma e são divididos em cerca de 200 pequenos grupos. Não há rankings de cargo entre os trabalhadores normais. Não há promoção na empresa e a recompensa é o aumento do salário. O bom desempenho é compensado em termos remuneratórios e não em mordomias e cargos. A grande motivação não é subir na hierarquicamente como não existem cargos, mas sim ser melhor.

Na figura 4 apresentam-se as razões pelo que a gestão horizontal na Xiaomi foi bem implementada.



*Fonte:* Adaptado dos dados colecionados da Xiaomi (2015.09)

**Figura 4**

A Gestão Horizontal da Xiaomi

Há quatro os fatores que condicionam a gestão horizontal: fator ambiente exterior, fator de estratégia, fator humano e fator tecnológico. Partindo dos quatro fatores, três proposições foram formuladas e testadas tendo sido apurado que:

1. O fator ambiente exterior e a primeira proposição.

Nesta proposição, foi identificada que a aplicação da gestão horizontal da Xiaomi não tem origem no alto IDP da cultura Chinesa mas tem na grande concorrência no sector de TI. A cultura tradicional chinesa é influenciada profundamente pelo Confucionismo, o qual contém o alto IDP enquanto a gestão horizontal corresponde a um baixo IDP. Por isso, a primeira proposição não pode ser testada sob a teoria de Hofstede a qual foi introduzida no estudo.

A razão sobre esta contradição entre a cultura nacional e a estrutura organizacional tem origem num fator importante nos negócios - a concorrência e o ambiente tecnológico. O sector TI é conhecido pela sua grande competição e concorrência. A Xiaomi não é a única empresa do sector que opta por uma gestão horizontal. A grande concorrência do mercado, e a rapidez com que o conhecimento e os equipamentos se tornam obsoletos, obrigam a novas formas de trabalhar e a novos modelos de gestão.

2. O fator de estratégia e a segunda proposição.

A estratégia da Xiaomi, a gestão horizontal, e interação entre ambas.

Através do estudo, foi identificada que a estratégia da Xiaomi é de utilizador-focalizado. Tudo aponta para a boa satisfação dos clientes. Os produtos são desenvolvidos e melhorados de acordo com as opiniões dos clientes. O fluxo de informação entre a empresa e os seus clientes é muito elevado. Fruto da gestão horizontal, a capacidade de antecipar as mudanças do mercado, de agir e reagir é muito elevada. A satisfação dos clientes é um dever e uma honra, e desempenha um papel ativo na motivação dos trabalhadores.

3. A terceira proposição e o fator humano e o fator tecnológico.

Através do estudo, foram encontradas as práticas especiais de GRH da Xiaomi que beneficiam a aplicação da gestão horizontal.

- 1) No recrutamento, a Xiaomi insiste em recrutar os melhores talentos. É mais fácil aplicar gestão horizontal entre os trabalhadores com boa qualificação.
- 2) Boa remuneração e opção de ações. Com boa remuneração, recompensa oportuna e o sistema de opção de Ação, é mais fácil reter e motivar os trabalhadores.
- 3) A empresa só tem 3 níveis e o poder é descentralizado para os cofundadores e os trabalhadores normais a diferentes graus. Assim, a empresa é mais flexível e rápida perante o mercado.
- 4) Não tem KPI financeiro e valoriza o índice da satisfação dos clientes. Assim se salvam os recursos temporais e capitais da empresa.
- 5) A realização plena de TI dá o suporte no fluxo da comunicação da empresa, beneficiando o processo da tomada de decisão ou de dar sugestões.

## **6. Potenciais Limitações e Perspetivas de Investigação Futura**

Considera-se que o presente TFM conseguiu aproximar-se de forma compreensível à gestão horizontal da Xiaomi, cumprindo os objetivos e realçando uma realidade por vezes desconhecida do meio académico. No entanto, e paralelamente às conclusões enunciadas, pistas e ideias que podem servir de base para investigações futuras, é importante realçar a escassa bibliografia existente sobre o tema. Por outro lado, e fruto da sua natureza qualitativa e exploratória, o estudo apresenta algumas limitações que merecem ser consideradas e alvo de reflexão em investigações futuras.

Destacam-se como potenciais limitações:

1. A primeira limitação deste trabalho prende-se com a técnica de metodologia e a amostra. A entrevista não é apenas um processo de comunicação e interação, mas também de construção de uma narrativa pelos interlocutores. Assim, inevitavelmente, pode-se ser omissos alguns fatores que contribuem para o sucesso da implementação da gestão horizontal da Xiaomi..Além disso, por razões de fácil compreensão, não foi possível realizar presencialmente a recolha de informação na sede da empresa em Pequim. Em termos de recolha de informação, pelas mesmas razões, a amostra utilizada face ao universo de trabalhadores em termos estatísticos não é significativa, no entanto, dada a

riqueza da informação recolhida foi muito importante quer ao nível da compreensão de tema, quer no âmbito do aumento do conhecimento.

2. O estudo abordou a gestão horizontal da Xiaomi, as vantagens e os factores da sua implementação sucedida, mas não abordou nas limitações e nos problemas possíveis na Xiaomi trazidos pela gestão horizontal. Quando a empresa está a crescer, os problemas podem ser cobertos.
3. A primeira proposição foi feita na base da teoria das dimensões culturais de Hofstede para discutir a influência da cultura nacional sobre o desenho da estrutura organizacional. No entanto, e apesar de amplamente reconhecida a teoria Hofstede engloba hoje algumas limitações e pode ser alvo de crítica como se demonstrou na presente investigação.
4. Além disso, a primeira proposição foi feita considerando o ambiente exterior. No caso da Xiaomi, o fator exterior importante pode ser não só a cultura da sociedade, mas também a concorrência do sector.

Antes de terminar, é importante realçar a importância e o significado da gestão organizacional na Xiaomi, tanto em termos da função positiva para a própria empresa, como em termos de inspirar outras empresas modernas. Devido à sua complexidade relativamente a outros temas, a gestão horizontal da Xiaomi não pôde ser amplamente explorada neste TFM. Em consequência, a continuidade deste trabalho será fundamental, destacando-se, da leitura do material das entrevistas, algumas linhas de investigação potenciais:

- 1) É sugerido um estudo atualizado no contexto da China baseado na teoria de Hofstede com uma maioria amostra. Da primeira proposição, foi testada que a gestão horizontal da Xiaomi existe independente da cultura nacional. A conclusão foi chegada na base dos dados da teoria do Hofstede, os quais precisam de ser atualizados com uma amostra maior. Além disso, é de referir que a China é um País com muitas subculturas diferentes, o qual precisa de ser tido em conta do estudo também.
- 2) A contradição da primeira proposição também sugeriu que o fator exterior importante pode ser não só a cultura da sociedade, mas também a concorrência do sector. Portanto, em investigações futuras era interessante estudar as influências dos fatores ambientes de competição e de cultura sobre o desenho da estrutura organizacional.

- 3) O estudo incidiu nas vantagens e nas práticas utilizadas na gestão horizontal de uma única empresa. Em investigações futuras era interessante conhecer o sector em termos regionais, ou mesmo nacionais e identificar outras empresas dentro do universo de estruturas horizontais em ambiente TI e desenvolver um estudo comparativo.
- 4) É sugerido que se faz um estudo na área da evolução da cultura com as referências das teorias de Hofstede para complementar este estudo. A contradição entre a teoria e o caso da Xiaomi poderá ter a origem de que a teoria de Hofstede já perdeu alguma praticabilidade hoje em dia. No livro popular “*The World is Flat*”, o Thomas Friedman (2005) declarou que o mundo moderno já se tornou achatado, sugerindo que as diferenças nos valores e crenças são minimizando e desaparecendo e uma cultura comum está a expandir pelo todo mundo.
- 5) O presente trabalho analisar a gestão horizontal da Xiaomi com base no passado e no presente, não prevendo ou antecipando possíveis problemas deste tipo de gestão. É de referir que apesar do seu elevado número de trabalhadores (7.500) e da tendência de crescimento, a Xiaomi está sempre a tentar controlar o tamanho da empresa. A Xiaomi está sensibilizada para as dificuldades da gestão horizontal com um número tão elevado de trabalhadores e o objetivo sempre foi criar um ambiente de pequena empresa – teoria do pequeno restaurante. A solução da Xiaomi é investir nas outras empresas com parte dos lucros. Nesta perspetiva, a empresa contratou o último vice-presidente Chen Tong, como se verifica na figura 4, para assumir a gestão de investimento da empresa. Portanto, é sugerido um estudo que explore a gestão horizontal da Xiaomi numa perspetiva de crescimento futuro e enquadramento face aos desafios empresariais nacionais e mundiais. A investigação ao serviço das empresas permite aumentar a capacidade de antecipação e gera vantagens competitivas.

## 7. Bibliografia

- Aquinas, P. G. (2008). *Organization Structure and Design*. New Delhi: Excel Books.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Burford, L. D. (2013). *Project Management for Flat Management*. U.S.A.: J.ROSS PUBLISHING.
- Caeiro, A. (2015). *Novas Coisas da China*. Alfragide: D. Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, Y., Kuo, C. J., Jhan, Y. & Chiu, P. (2014). Hunger Marketing on Smartphone. 2014 *Proceedings of PICMET*. 1950 — 1957.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design – Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*. (9ª ed). Mason: South-Western.
- Ferguson, D. (2009). Research Brief: Understanding Horizontal Governance. *Understanding Horizontal Governance*. 1— 4.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Gouge, I. (2006). *Shaping the IT Organization*. U.K.: Springer-Verlag.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Huang, G. H. & Gove, M. (2014). Confucianism and Chinese Families: Values and Practices in Education. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 2 No. 3; February 2012. 10—14.
- Kortmann, S. (2011). *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity*. Munster: Spring Gabler.
- Laraia, R. de B. (1986). *Cultura: um conceito antropológico*. (21ª edição). Rio de Janeiro: ZAHAR.
- Lutz, B. (2011) *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*. London: Penguin.
- Li, Wanqiang. (2014). 参与感. (Tradução em português: *Senso de Participação*). Beijing: CHINACITICPRESS.
- Marx, K. (1867/1937). *Capital: Critique of Political Economy*. Pequim: Editora do Povo.
- Osawa, J., Wong, G. & Carew, R., 2014. *Xiaomi Becomes World's Most Valuable Tech Startup*. [Online] Available at: <http://www.wsj.com/articles/xiaomi-becomes-worlds-most-valuable-tech-startup-1419843430> [Acedido em 07 Setembro 2015].
- Pontefract, D. (2013). *Flat Army*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento organizacional*. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de



Jovens Empresários e EduWeb.

Robbins, S., P.. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Roldan, L. B. (2010). *Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto*. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto.

Schein, E., H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4ª ed). San Francisco: Jossey-Bass

Sima, Qian. (91 a.C.). *Registros do Historiador*. (2014 ed.). Shangai: Editora Zhonghua.

Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? *Organizational Dynamics*, 40, 189—198.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. (1929). Charleston SC USA: Forgotten Books.

Yang, Bojun. (2004). 论语译注. (Tradução em português: *A Tradução e Explicação ao Analectos de Confúcio*). Nanjin: Editora Zhonghua.

Yang, Meirong., & Liu, Zonghua. (2015). The Analysis and Suggestions of Scientific Management. *Economic Research Guide*. Senal No. 264. 312.

Zhao, Shuming. (2012). A Study on the Differences of Human Resource Management among Chinese , American and European Companies and Human Resource Management Application in Chinese Local Companies. *Chinese Journal of Management*. Vol. 9 No. 3. 380—387.

## 8. Anexo

### Guião de Entrevista

	PERGUNTAS
<b>Recrutamento</b>	A que departamento pertence?
	Tem experiência de trabalho antes de participar no Xiaomi? Quanto anos?
	Em que canal foi recrutado pelo Xiaomi?
	Qual é o horário de trabalho?
	Está satisfeito com o salário de agora?
<b>Estratégia de <i>User-focused</i></b>	Como é que os engenheiros desenvolvem o produto sob a estratégia de <i>user-focused</i> ?
	Os clientes são considerados os importantes recursos humanos exteriores para a Xiaomi. O que acha?
	Como é que a Xiaomi consegue contar com tantos utilizadores e até desenvolve uma cultura dos fãs? Quais são as práticas utilizadas?
<b>As Práticas de GRH na Xiaomi</b>	Quantos níveis de gestão tem a Xiaomi?
	Como é que a atmosfera do trabalho na empresa? Os trabalhadores são motivados?
	Na sua opinião, quais são as práticas que a Xiaomi utiliza para reter e motivar os trabalhadores?
	Está disposto a oferecer sugestões para a empresa?
	Em que maneira oferece as sugestões?
	Em que forma a empresa dá recompensa?
	Qual é a frequência de ter reuniões na Xiaomi?
	Sem muitas reuniões, como se comunicam as informações importantes?
	A Xiaomi é conhecida por não ter KPI. Então como é que se faz a avaliação de desempenho?
<b>Questões Gerais sobre a Xiaomi e a gestão plena?</b>	Na sua opinião, qual é a diferença principal entre trabalhar na Xiaomi e noutras empresas?
	Qual é a sua opinião sobre a gestão horizontal da Xiaomi? Os colegas gostam e aceitam?

	Na sua opinião, porque é que a Xiaomi pode implementar a gestão horizontal bem enquanto as outras empresas tendem a ter confusão com este tipo de gestão?
--	---